eman eta zabal zazu
universidad del país vasco
euskal herriko unibertsitatea
Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: POLÍTICA DE EMPRESA

3º GADE 22 de ENERO de 2026

Nombre y apellidos: ______________________________ **DNI:** ________________

Caso 1: Sector distribución de perfumería y cosmética

El sector de la **distribución** de productos de perfumería y cosmética en España representa aproximadamente el 1,1 % del PIB, y engloba la comercialización de perfumes, cosmética selectiva, cosmética de gran consumo y dermocosmética. Estos productos se distribuyen a través de distintos canales: cadenas especializadas de perfumería, grandes superficies, farmacias y parafarmacias, pequeñas perfumerías independientes y, de forma creciente, a través del canal online.

El sector está compuesto por varios miles de puntos de venta, aunque las diez primeras empresas alcanzan en torno al 65% del mercado. Entre los principales operadores destacan cadenas especializadas como Primor, Druni, Douglas, Sephora y El Corte Inglés. Paralelamente, la gran distribución (Mercadona, Carrefour, Lidl, Aldi) ha incrementado su peso en cosmética básica, apoyándose en el desarrollo de marcas de distribuidor (MDD), que en algunas categorías básicas superan el 45 % del volumen vendido.

Aunque la inversión inicial en un punto de venta físico no es extremadamente elevada, competir a escala nacional requiere economías de escala, poder de compra frente a proveedores, logística eficiente y una marca reconocida. No obstante, el canal online reduce las barreras de entrada, lo que ha provocado la entrada de muchas empresas que exclusivamente venden online. Así, fruto de la digitalización del sector, el comercio electrónico representa ya más del 20% de las ventas totales, con crecimientos superiores a los del canal físico.

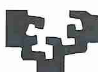
A pesar del incremento de las falsificaciones y la piratería, el sector ha mostrado una evolución positiva en los últimos años. En 2023, las ventas crecieron a tasas cercanas al 12% interanual, impulsadas por la recuperación del consumo, el crecimiento del turismo y la creciente preocupación por la imagen personal. Así, para el periodo 2025-2030 se estiman tasas de crecimiento anual medio en torno al 3-5%, aunque se identifican segmentos con mayores tasas de crecimiento como la cosmética *premium*, la dermocosmética, el segmento masculino y los productos sostenibles y naturales. En cuanto a los proveedores, se puede distinguir entre las grandes marcas internacionales de perfumería y cosmética (L'Oréal, Estée Lauder, Dior, Coty, Shiseido) y pequeñas marcas emergentes, que dependen en gran medida del acceso a las grandes cadenas de distribución. Cada vez más, estos fabricantes están estableciendo canales de venta directa al consumidor (DTC), como vía alternativa a la distribución convencional.

En la mayoría de los segmentos, el consumidor, al disponer de múltiples alternativas de compra, muestra un comportamiento cada vez más informado, digital y orientado al precio, con una elevada propensión a comparar entre establecimientos y canales. Por ello, las políticas de precios y las promociones se han intensificado como principal herramienta competitiva, aunque existen factores diferenciadores entre distribuidores como la ubicación de los puntos de venta, la amplitud del surtido, la experiencia en tienda y, sobre todo, la existencia de acuerdos de exclusividad con determinadas marcas de nicho. Así, las principales cadenas han desarrollado estrategias omnicanal, combinando tiendas físicas con plataformas online, programas de fidelización digital, aplicaciones móviles y el uso intensivo de redes sociales e *influencers* como canales de comunicación y venta.

SEPHORA

Sephora es una cadena internacional de perfumería y cosmética selectiva, fundada en Francia en 1969 y actualmente parte del grupo líder del lujo mundial LVMH., lo que le permite operar con un fuerte enfoque *premium*, gestión de marca sólida y expansión internacional. Está presente en más de 35 países con más de 2.700 tiendas físicas y plataformas de comercio electrónico, incluyendo España, donde cuenta con más de 100 establecimientos y una tienda online integrada. Su modelo combina marcas internacionales de prestigio con su oferta diferenciadora de marcas exclusivas y su propia marca Sephora Collection, ofreciendo un surtido amplio, innovador y en constante renovación, especialmente en maquillaje, *skincare* y cosmética "*clean*".

La experiencia de cliente se basa en libre acceso al producto, posibilidad de prueba, y asesoramiento personalizado. No obstante, la gestión directa de la mayoría de tiendas implica altos costes fijos asociados a alquileres en ubicaciones *prime* y mantenimiento, junto con los costes de formación continua del personal.



Aunque Sephora apuesta por una estrategia omnicanal (compra online, recogida en tienda y devoluciones cruzadas), además de herramientas digitales como *apps*, realidad aumentada y recomendaciones personalizadas, gran parte de su operación sigue dependiendo del canal físico. Su logística está integrada a nivel regional y global para abastecer tanto tiendas físicas como online, aunque esta integración puede generar dificultades de eficiencia operativa y gestión de inventario, especialmente ante cambios rápidos en tendencias y preferencias del consumidor. En definitiva, Sephora mantiene un posicionamiento competitivo claro en el segmento de cosmética selectiva, ofreciendo amplitud de marcas, marcas exclusivas experiencia de compra, innovación y lujo accesible a un precio superior al de sus competidores.

a.- (0,5 puntos) Analiza las 5 fuerzas de Porter para el sector de DISTRIBUCIÓN de perfumería y cosmética.



b.- (0,2 puntos) Considerando el análisis realizado, valora el atractivo del sector (JUSTIFICA TU RESPUESTA).



c.- (0,8 puntos) Teniendo en cuenta la información del texto y el análisis previo realizado, completa un análisis DAFO para la empresa SEPHORA.

d.- (0,2 puntos) Vistas las perspectivas favorables, SEPHORA tiene intención de aumentar un 20% su facturación en tres años. Propón un eje estratégico que le permita alcanzar dicho objetivo.



eman eta zabal zazu

universidad del país vasco

euskal herriko unibertsitatea

Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: POLÍTICA DE EMPRESA

3º GADE 22 de enero de 2026

Nombre y apellidos: ______________________________ DNI: ____________________

Caso 2: Desigual, una marca en busca de su nueva identidad



Desigual nació en Barcelona en 1984 con una propuesta radicalmente distinta dentro del sector textil: prendas coloristas, estampados llamativos, mensajes positivos y una estética inconfundible. Durante más de dos décadas, esta identidad se convirtió en su principal activo estratégico. En un mercado dominado por la homogeneidad del *fast fashion*, Desigual ofrecía algo claramente distinto. La marca creció con rapidez, alcanzando presencia en más de 100 países y superando los 900 millones de euros de facturación en 2014. Se apoyaba en una fuerte personalidad de marca, en el diseño propio y en una experiencia de compra coherente con ese universo creativo. Las tiendas, la comunicación y el producto transmitían un estilo vitalista y singular que conectó con un público amplio, especialmente en mercados internacionales.

Sin embargo, a partir de 2016 comenzaron a aparecer señales de agotamiento del modelo. El cambio generacional, la evolución de las tendencias hacia estilos más sobrios y minimalistas, y la creciente presión del *fast fashion* y la aparición de *imitaciones low cost* erosionaron el atractivo de la propuesta. El mismo rasgo que había sido su mayor fortaleza -una estética muy marcada- empezó a percibirse como repetitivo y difícil de renovar. Las ventas descendieron de forma continuada y la empresa acumuló pérdidas durante varios ejercicios.

En 2019, la compañía inició un profundo proceso de transformación. Bajo una nueva dirección creativa y estratégica, Desigual decidió "reinventarse": simplificó su diseño (y su logotipo de manera coherente), redujo la intensidad cromática, revisó su público objetivo y trató de reposicionarse hacia un segmento más *premium*. Paralelamente, acometió una fuerte reestructuración corporativa: cierre de cientos de tiendas físicas, reducción de plantilla, abandono de países poco rentables y concentración en canales digitales y localizaciones clave.

En su etapa de crecimiento, Desigual amplió progresivamente su actividad más allá de la ropa, incorporando líneas de calzado, hogar, deporte, fragancias y accesorios, con la intención de convertir la marca en un universo de estilo de vida. Sin embargo, muchas de estas extensiones no llegaron a consolidarse y contribuyeron a difuminar el mensaje central de la marca.

Como parte del proceso de reestructuración iniciado en 2019, la empresa ha ido abandonando la mayoría de estas líneas y ha optado por recentrarse en el negocio principal de moda

Entre 2020 y 2023, la empresa redujo su red comercial en más de un 40%, apostando por un modelo más ligero y flexible. El comercio electrónico pasó a ser un canal prioritario y se rediseñó completamente la imagen de marca. La nueva Desigual busca atraer a una clientela más joven y urbana, sensible al diseño, la sostenibilidad y la autenticidad, alejándose del perfil masivo que caracterizó su etapa de expansión.

A nivel organizativo, la empresa ha tratado de ganar agilidad, acortar ciclos de diseño y producción, y recuperar control sobre su propuesta creativa. El objetivo declarado es reconstruir una identidad propia, menos estridente pero igualmente reconocible, que permita volver a competir no por precio, sino por estilo, narrativa y valor simbólico.

No obstante, el proceso plantea importantes desafíos. La marca arrastra todavía la percepción del pasado, compite en un entorno saturado de propuestas estéticas y debe demostrar que su nueva identidad es algo más que un cambio superficial. Desigual ya no dispone de la ventaja clara que tuvo en sus orígenes y se enfrenta a la necesidad de reconstruir, casi desde cero, una posición diferenciada en el mercado.



a.- ¿Qué dimensión necesaria para una VCS está intentando solucionar Desigual, y cómo? ¿Puede afirmarse que Desigual ha recuperado ya una VCS? (0,4 puntos)

b.- A partir del texto, identifica qué tipo de ventaja competitiva intenta construir actualmente Desigual y explica brevemente en qué atributos se apoya ese nuevo posicionamiento. (0,4 puntos)



c.- A partir de la información del texto, enumera las principales estrategias corporativas que Desigual ha desarrollado en su proceso de transformación (0,3 puntos).

d.- Concretamente, indica qué cambio se ha dado en el enfoque de estrategia corporativa en el ámbito de producto, identifica qué estrategia llevaba a cabo en su etapa de crecimiento, y cómo la cambió en su fase de reestructuración. ¿Qué ventajas/ motivaciones crees que buscaba Desigual con este cambio? (0,4 puntos)



e.- Valora si existe coherencia entre la ventaja competitiva que Desigual intenta construir actualmente y las estrategias corporativas descritas en el apartado c). ¿Cambiarías algo? (0,2 puntos)

